

## DESAFIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Aline Dietrich Ramos<sup>1</sup>, Silvio Paula Ribeiro<sup>2</sup>

**Resumo:** A administração pública brasileira passa por uma transformação impulsionada pela busca por eficiência, transparência e qualidade nos serviços. Conhecida como Nova Administração Pública, esse movimento intenta modernizar e profissionalizar a gestão, se inspirando em práticas do setor privado. Com a abordagem tradicional da gestão de pessoas se tornando obsoleta, a gestão por competências surge como uma ferramenta importante para promover essa profissionalização e modernização, garantindo que os servidores estejam adequados às demandas do setor público. A implantação dessa gestão na administração pública enfrenta desafios e o objetivo deste estudo foi analisar, utilizando-se da revisão sistemática da literatura, os desafios enfrentados pela administração pública na implementação da gestão por competência. Foram analisados artigos científicos publicados entre os anos de 2018 e 2024 nas plataformas: *Scopus*, *Science Direct* e Periódicos da Capes. Da análise dos 14 artigos encontrados, apenas 9 foram qualificados como aptos a responderem às questões de pesquisa quanto aos desafios encontrados, os benefícios e as ferramentas para enfrentar os desafios na implantação da gestão por competência. Com a utilização do *software Parsifal* foi estipulada a nota de corte 2.0, para a qualificação dos artigos. Os resultados revelaram uma escassa, mas relevante, abordagem sobre a temática, no entanto considera-se que as implicações dos achados desta pesquisa se relacionam com a ausência de estudos sobre a implantação da gestão por competência em âmbito estadual.

**Palavras-chave:** gerenciamento de competência; obstáculos; setor público.

- 
- 1 Analista Processual concursada no Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul. Pós-graduanda no mestrado profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil. Especialista em Direitos Humanos (2020) e Direito Constitucional (2016) pela Faculdade Internacional Signorelli. Graduada em Direito pela Universidade Católica Dom Bosco do Mato Grosso do Sul.
  - 2 Professor concursado do mestrado profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasil. Doutorado em Ciências Contábeis pela (UNISINOS) Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Mestrado em Engenharia de Produção pela (UNIMEP) Universidade Metodista de Piracicaba. Especialização em Administração Contábil e Controladoria pelo (UNIFEV) Centro Universitário de Votuporanga.

---

-- ARTIGO RECEBIDO EM 10/09/2024. ACEITO EM 10/03/2025. --

# CHALLENGES OF COMPETENCY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

**Abstract:** The Brazilian public administration is undergoing a transformation driven by the pursuit of efficiency, transparency, and quality in services. Known as the New Public Administration, this movement aims to modernize and professionalize management by drawing inspiration from practices in the private sector. With the traditional approach to people management becoming obsolete, competency-based management emerges as an important tool to promote this professionalization and modernization, ensuring that public servants are aligned with the demands of the public sector. The implementation of this management approach in public administration faces challenges, and the objective of this study was to analyze, through a systematic literature review, the challenges encountered by public administration in the implementation of competency-based management. Scientific articles published between 2018 and 2024 were analyzed from the platforms Scopus, Science Direct, and Periódicos da Capes. From the analysis of the 14 articles found, only 9 were deemed suitable to answer the research questions regarding the challenges encountered, the benefits, and the tools to overcome the challenges in implementing competency-based management. Using the Parsifal software, a cutoff score of 2.0 was established for article qualification. The results revealed a scarce but relevant approach to the subject. However, it is considered that the implications of this research's findings are related to the lack of studies on the implementation of competency-based management at the state level.

**Keywords:** competency management; challenges; public sector.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira (APB) tem passado por um processo de transformação significativa impulsionado pela busca por maior eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade (Bresser-Pereira, 2022). Esse movimento, conhecido como Nova Administração Pública (NAP), tem como objetivo principal a modernização e profissionalização da gestão pública, inspirando-se em práticas gerenciais do setor privado para promover uma maior eficácia nas políticas e programas governamentais.

Em um ambiente globalizado e dinâmico, a abordagem tradicional da gestão de pessoas, baseada nos modelos fordista e taylorista, tornou-se ultrapassada. O indivíduo não pode mais ser tratado apenas como um “número” dentro das organizações, sujeito a controles rígidos e normas pré-estabelecidas. Surge a necessidade de um novo tipo de profissional, que demande maior autonomia, iniciativa, comprometimento e habilidade de tomada de decisão, em contraste com o perfil anterior de obediência e submissão (Tamada; Cunha, 2022; Dutra *et al.*, 2019).

Diante dessa perspectiva que envolve a gestão de pessoas, o setor público também é compelido a adotar modelos de gestão contemporâneos. A sociedade exige serviços públicos de qualidade, eficientes e efetivos, o que requer um processo de racionalização organizacional (Tamada; Cunha 2022).

Conforme Pantoja e Bergue (2010), a administração de pessoas na maioria das organizações convive com modelos distintos gerenciais, ora atuando como “administração de pessoal”, ora desempenhando uma função estratégica, conforme preconizado pela gestão por competências (GPC). Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2010), as práticas de recursos humanos no governo federal ainda

estão centradas no controle do cumprimento de normas e regulamentos, em detrimento de uma abordagem estratégica baseada em competências e desempenho.

Nesse contexto, a GPC emerge como uma importante ferramenta para promover essa evolução da APB. Ao priorizar o desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes dos servidores públicos, a GPC visa garantir a adequação dos profissionais às demandas e desafios do setor público, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população (Bergue, 2020).

A GPC é essencial na promoção da profissionalização e modernização da administração pública. Essa abordagem permite alinhar as competências individuais dos servidores com os objetivos organizacionais, facilitando a gestão estratégica de pessoas e a conquista de resultados expressivos na área estatal. Portanto, a GPC busca promover uma gestão mais eficaz, eficiente e voltada para resultados, em conformidade com os princípios da NAP (Dutra *et al.*, 2001).

Com base nesse novo modelo de gestão de recursos humanos, em 2006 foi estabelecido a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública (PNDP) através do decreto nº 5.707, que adotou a GPC como base para a administração de pessoal no setor público (Brasil, 2006). Mesmo com a revogação dessa normativa com o decreto nº 9.991 em 2019 e ajustado pelo decreto nº 10.506 de 2020, a adoção do modelo de GPC foi mantida na nova regulamentação, dando preferência ao diagnóstico de competências e o desenvolvimento das capacidades humanas (Brasil, 2020).

Com base nos subsídios bibliográficos apresentados, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são as produções científicas que abordam os desafios e os benefícios da implementação da GPC na APB? O principal objetivo da pesquisa é analisar a implementação da GPC na APB. E os objetivos específicos são: identificar os benefícios, os desafios e as ferramentas utilizadas para sua superação.

Para alcançar esse propósito, foi realizada a Revisão Sistemática da Literatura das principais publicações científicas sobre o tema no Brasil disponíveis nas plataformas de busca *Scopus*, *Science Direct* e Periódicos da Capes, abrangendo o período de 2018 a 2024. As palavras-chaves utilizadas foram: “gestão por competência” E “Administração Pública” OU “setor público” E “desafios” OU “obstáculos” e suas traduções em inglês em pelo menos uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave). Depois foram identificados: o *Qualis* Capes, os anos das publicações, os autores e as revistas. Por fim, foram verificados os desafios, os benefícios e as ferramentas destacadas nas pesquisas realizadas, a respeito da implementação da GPC nas instituições públicas brasileiras.

Esse estudo se justifica por conta da possibilidade de contribuir com administradores públicos de instituições que ainda se encontram na fase de implementação da GPC, ao averiguar as experiências, após 18 anos, desde a primeira regulamentação sobre a temática. O presente estudo se subdivide nesta introdução, e na sequência têm-se: a fundamentação teórica; os procedimentos metodológicos; discussão e análise dos resultados; a conclusão e as referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme ensinamentos de Pantoja e Iglesias (2013) as transformações nas relações de trabalho e nas organizações geram impactos na gestão de pessoas, principalmente no setor público, onde a busca por eficácia e efetividade tem levado a uma ênfase na governança orientada para resultados. Garantir a satisfação das demandas, a qualidade dos serviços e a adequação às necessidades dos cidadãos é fundamental nesse contexto. Isso requer mudanças estruturais e culturais nas instituições públicas, que precisam se tornar mais flexíveis, adaptáveis e inovadoras com a utilização de novas tecnologias e a implantação da modernização das estruturas organizacionais e de pessoal.

Para Osborne e Gaebler (1992), embora algumas práticas burocráticas ainda sejam necessárias, métodos antigos devem ser abandonados para darem lugar a uma administração pública empreendedora. Os cidadãos estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços públicos, e a sociedade da informação e do conhecimento demandam profundas mudanças na administração pública.

Discutir gestão pública envolve reconhecer a inevitabilidade da transformação da sociedade e a importância de investimento em novas tecnologias e no desenvolvimento do capital humano. Além disso, implica refletir sobre como o conhecimento individual pode contribuir para o conhecimento coletivo e organizacional, gerando valores intangíveis que podem destacar efetivamente essas organizações (Silva; Mello, 2013).

É necessário considerar que a governança de pessoas engloba o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam garantir que as decisões e ações relacionadas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização e contribuam para o alcance de seus objetivos (Tribunal de Contas da União, 2013).

Neste sentido, sob a perspectiva individual, competência é o conjunto interdependente de três dimensões: “conhecimentos” (saber), “habilidades” (saber fazer) e “atitudes” (saber ser ou agir), necessárias para cumprir um determinado propósito. (Durand, 1998). Baseia-se no entendimento de que as competências individuais refletem as características da personalidade que compõem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstradas no exercício das funções profissionais do indivíduo (Alles, 2006)

Na concepção de Brandão e Guimarães (2001), a GPC no setor público é um processo contínuo que toma como referência a estratégia da instituição e direciona suas ações no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias nos níveis individual, grupal e organizacional, com o objetivo de alcançar as metas organizacionais.

Para Ruthes e Cunha (2008), a GPC vai muito além de aspectos relacionados a cargos e salários, envolve estratégias diferenciadas de gestão de pessoas e discute a noção da agregação de valores à organização e sociais aos profissionais. Além disso, a GPC engloba todos os níveis organizacionais, não só o individual.

O objetivo da GPC é atrair e desenvolver profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de

necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas (Montezano *et al.*, 2019a).

Neste contexto, para Montezano *et al.* (2019b) a GPC permite uma abordagem mais estratégica e orientada para resultados na administração pública, alinhando as competências individuais dos funcionários com as metas e objetivos da organização. Isso possibilita uma melhor alocação de recursos humanos e uma gestão mais eficaz das equipes, promovendo a excelência no serviço público. O objetivo desse modelo é captar pessoas que dominam competências necessárias, avaliar o desempenho das competências necessárias e, em caso de baixo desempenho, desenvolvê-las nos colaboradores.

Outro aspecto relevante, é a valorização do mérito e da performance individual, o que promove a meritocracia e o reconhecimento do talento dentro do setor público. Isso estimula a motivação dos servidores e contribui para a retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo (Barcelos; Coelho, 2014).

De acordo com Carbone *et al.* (2016) a implantação da GPC, refere-se mais ao processo de mudança cultural que tecnológico, pois permite que os profissionais tenham ciência acerca do seu papel individual dentro das trilhas da organização, bem como, possibilita a certificação pela demonstração da sua competência, além de contribuir, também, com o desenvolvimento dessas competências em torno das trilhas de aprendizagem e da adoção da meritocracia.

Um dos maiores desafios para a GPC na administração pública é a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para sua implantação pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição (Brandão; Bahry, 2022; Montezano *et al.*, 2019a).

Para Camões (2010), os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de GPC na administração pública são as barreiras culturais, a ausência de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da ausência de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

Dentre os benefícios relacionados à GPC na NAP destaca-se: a melhoria da qualidade dos serviços públicos, a atração e retenção de talentos, o alinhamento das competências individuais com os objetivos organizacionais, a valorização do mérito e da performance e a promoção de um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo cultural nas instituições públicas, o comprometimento e a ação dos colaboradores, a transição de um incentivo à participação em programas de treinamento e a necessidade de um sistema de informações bem estruturado (Brandão; Bahry, 2022).

Superar esses desafios e impulsionar os resultados positivos têm se mostrado um processo longo e complexo para os administradores públicos, no entanto, o sucesso nessa missão pode contribuir com uma administração pública mais eficiente, inovadora e orientada para resultados, conceitos essenciais para atender às demandas da sociedade contemporânea.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem natureza qualitativa e utilizou o método da revisão bibliográfica sistemática definida por Greenhalgh (1997, p. 672) “como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reprodutível”. A revisão sistemática é a aplicação de estratégias científicas para limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los criticamente e sintetizar todos os estudos relevantes sobre um tópico específico (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

O principal objetivo da pesquisa é analisar a implementação da GPC na APB. E os objetivos específicos são: identificar os benefícios, os desafios e as ferramentas utilizadas para sua superação.

A pesquisa se limitou ao período de 2018 a 2024 para que fossem estudados apenas os trabalhos mais atuais sobre a temática, ademais houve em 2019 a alteração do decreto nº 5.707/2006 do Executivo Federal.

A primeira etapa deste estudo foi realizada em 16 de maio de 2024 com a pesquisa nas bases de dados, iniciando-se na base da *Scopus* através da pesquisa nos títulos, no período de 2018 a 2024 e limitando o campo apenas à artigos científicos da área “*Business, Management and Accounting*”, com termo no campo de busca “gestão por competência” em inglês e em aspas (“*competency management*”) com o resultado de 30 artigos, já com a inclusão do termo “desafios” e sinônimo inglês (“*challenges*” OR “*obstacles*”) no campo de títulos, resumos e palavras-chaves, foram encontrados apenas 5 artigos. Quando acrescentado nos campos de busca o termo Administração Pública em inglês (“*Public Administration*”) e seus respectivos sinônimos (“*Public Sector Management*”, “*Government Administration*”) a plataforma deu resultado zero, motivo da exclusão do termo na pesquisa.

Na base da *Science Direct* o termo de busca no título de artigos foi “gestão por competência” em inglês e entre aspas (“*competency management*”) com a inclusão nos campos de busca de títulos, resumos e palavras-chaves o termo “desafios” e seus sinônimos (“*challenges*” OR “*obstacles*”) e encontrados 12 artigos, quando acrescentado nos campos de busca o termo Administração Pública em inglês (“*Public Administration*”) e seus respectivos sinônimos (“*Public Sector Management*”, “*Government Administration*”) a plataforma deu resultado zero, motivo da exclusão do termo na pesquisa.

Na base de pesquisa do periódico Capes os termos utilizados para pesquisa foram “gestão por competência” E “Administração Pública” OU “setor público” E “desafios” OU “obstáculos”, apenas em português, o que resultou em 36 trabalhos.

Na segunda etapa, com o auxílio do *software Parsifal*, foram refinados os critérios de seleção, excluindo os trabalhos que não eram artigos científicos, bem como aqueles duplicados, de estudos anteriores a 2018 e conteúdo não alinhado com a pesquisa. Dessa forma, após esse estágio, foram selecionados como aptos 14 artigos, os quais foram todos lidos para encontrar os objetivos da pesquisa.

Na terceira fase, para a pontuação e inclusão dos artigos relevantes, foram feitas três perguntas que, se respondidas de forma positiva seriam pontuadas com 1 ponto; se a resposta fosse parcialmente positiva a pontuação seria 0,5; se negativa 0,0. A nota de

corte foi 2,0, ou seja, todos os artigos com pontuação abaixo de 2.0 foram excluídos. As perguntas que deveriam ser respondidas foram: a) Quais os benefícios na implantação da GPC? b) Quais os desafios encontrados na implantação da GPC? c) Quais as ferramentas para enfrentar os desafios na implantação da GPC?

As etapas e a descrição de cada uma podem ser analisadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Etapas da pesquisa

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Questão de pesquisa	Quais são as produções científicas que abordam os desafios e os benefícios da implementação da GPC na APB?
Bases de dados	- <i>Scopus</i> ( <a href="http://www.scopus.com">http://www.scopus.com</a> ) – consultado em 16 de maio de 2024. - Periódicos da Capes ( <a href="https://www.periodicos.capes.gov.br">https://www.periodicos.capes.gov.br</a> ) – consultado em 16 de maio de 2024. - <i>Science Direct</i> ( <a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> ) – consultado em 16 de maio de 2024.
CrITÉRIOS de busca	Apenas artigos científicos que contenham as palavras “gestão por competência” E “Administração Pública” OU “setor público” E “desafios” OU “obstáculos” e suas traduções em inglês em pelo menos uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave).
CrITÉRIOS de inclusão e exclusão	Com a ajuda do <i>software Parsifal</i> foram selecionados os artigos científicos originais nacionais publicados em periódicos de acesso livre. Excluídos os trabalhos que não eram artigos científicos, bem como aqueles duplicados, de estudos anteriores a 2018 e conteúdo não alinhado com os propósitos da pesquisa. Com o filtro foram lidos e selecionados os artigos que responderam às questões: a) Quais os benefícios na implantação da GPC? b) Quais os desafios encontrados na implantação da GPC? c) Quais as ferramentas para enfrentar os desafios na implantação da GPC?
Resultados e discussão	A apresentação dos resultados e discussão dos dados foi realizada de forma descritiva e através de quadros e figuras.

Fonte: Adaptado de Silva, Mello e Torres (2013).

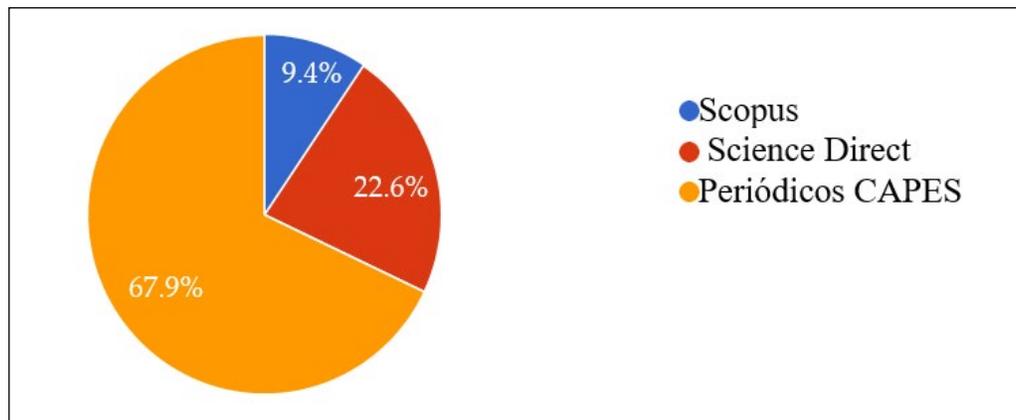
Como resultados foram validados 9 (nove) artigos diante da pontuação da equação dos objetivos da pesquisa que as produções revelaram, sendo eles: Von Kriiger *et al.* (2018); Merlin *et al.* (2019); Montezano *et al.* (2019a) Montezano *et al.* (2019b); Montezano e Silva (2020); Montezano e Petry (2020); Silva *et al.* (2021); Dalmau, Silva e Canto (2022); Almeida e Bianco (2022).

Os dados empregados nesta pesquisa foram devidamente citados, identificando os autores e outras fontes de exame utilizadas, respeitando a ética e a propriedade intelectual dos textos científicos avaliados, tanto no uso do conteúdo como na citação das partes das obras consultadas (Tamada, Cunha, 2022).

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da pesquisa nos bancos de dados dos periódicos, internacionais e nacionais, ficou evidenciado o escasso material sobre a temática “gestão por competência” nos anos de 2018-2024. Dos estudos encontrados inicialmente sobre a matéria, 67,9% foram captados do Periódico Capes, 9,4% do *Scopus* e 22,6% do *Science Direct*, conforme Figura 1:

Figura 1 - Estudos encontrados nas bases de dados



Fonte: Elaborado pela autora através do Software Parsifal (2024)

Dos 14 artigos analisados e revisados, 9 foram qualificados como aptos a responder os objetivos da pesquisa. Destes 9 artigos mais da metade são de periódicos com *qualis* A4, conforme Quadro 1:

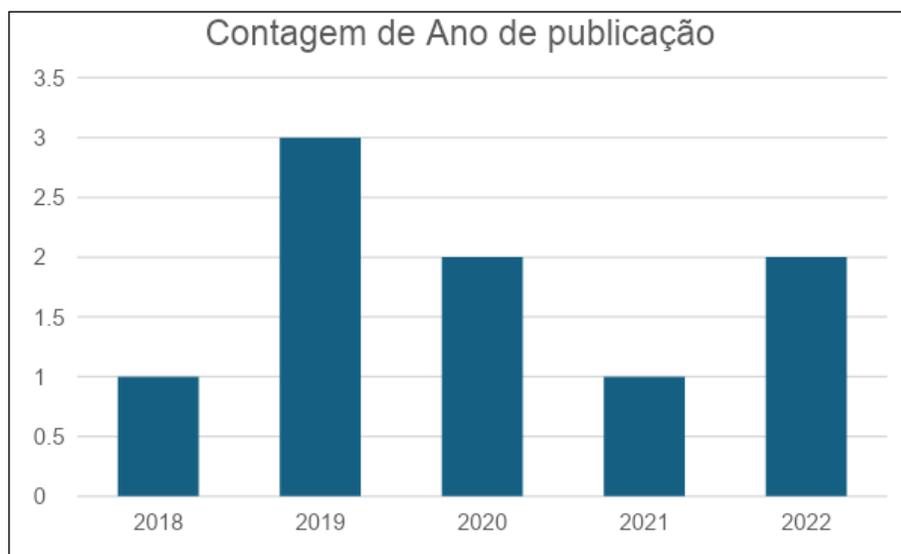
Quadro 2 - Qualis dos artigos qualificados como aptos

QUALIS	ARTIGOS	PORCENTAGEM
A3	1	11,1%
A4	6	66,7%
B1	1	11,1%
B2	1	11,1%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ostendo que o período da pesquisa dos artigos envolvia os anos de 2018 e 2024, constatando que somente foram encontrados artigos publicados entre 2018 a 2022, com a maioria concentrando-se em de 2019. Nesse ano inclusive, o Decreto nº 5.707 que estabelecia a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional foi revogado pelo Decreto nº 9.991, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 - Artigos publicados por ano de publicação



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Da análise de conteúdo dos artigos selecionados, foram pontuadas as respostas em positiva (1.0), parcialmente (0.5) ou negativa (0.0) para as seguintes perguntas: a) Quais os benefícios na implantação da GPC? b) Quais os desafios encontrados na implantação da GPC? c) Quais as ferramentas para enfrentar os desafios na implantação da GPC?

Os artigos qualificados como aptos, ou seja, os pontuados com nota igual ou superior à 2.0 estão elencados do quadro abaixo com as respectivas pontuações:

Quadro 3 - Artigos qualificados e a respectiva pontuação

Artigo	Autores	Revista	Pontuação
1. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal (2018)	Von Kriiger, Célia Cristina Pecini; Andrade, Emmanuel Paiva de; Silva, Andreia Maria da; Mourão, Cláudia de Oliveira; Pizzol, Rosa Amelia; Lima, Simone Teixeira Poubel.	Revista do Serviço Público	2.5
2. Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira (2019)	Merlin, Higyá Alessandra; de Oliveira, Fernando Faleiros; Neto de Jesus, Djanires Lageano.	Revista Foco	3.0
3. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais (2019a)	Montezano, Lana; Silva, Nardiane Balbino da; Marques, Fabrício Barros; Isidro-Filho, Antonio.	Revista Gestão Universitária na América Latina	3.0

<b>Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Revista</b>	<b>Pontuação</b>
4. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências (2019b)	Montezano, Lana; Medeiros, Bárbara Novaes; Pinheiro, Andressa Oliveira; Oliveira, César Augusto Assis Mascarenhas de.	Revista Eletrônica Gestão e Sociedade	2.0
5. Gestão por competência na justiça eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo (2020)	Montezano, Lana; Silva, Bruna Menezes.	Geo.org	3.0
6. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal (2020)	Montezano, Lana; Petry, Iuri Sivinski.	Revista de Administração Faces Journal	2.0
7. Implementation of competence management in a public higher education institution: challenges and perspectives (2021)	Silva, Priscila Araujo; de Araujo Cavalcante, Sueli Maria; Silva, Patricia Araujo; Ribeiro Silva, Mara Rosalia.	Revista de Gestão e Secretariado	3.0
8. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados (2022)	Dalmou, Marcos B. L.; Silva, Carolina Suelen da; Canto, José Pereira do.	Revista Internacional de Educação Superior	3.0
9. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão (2022)	Almeida, Leonardo Alexandrino de; Bianco, Mônica de Fatima.	Gestão Universitária na América Latina	2.5

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A autora que mais se destacou na elaboração de estudos sobre desafios da GPC na administração pública, com 4 dos 9 artigos foi a doutora em administração pela Universidade de Brasília (Unb), Dra. Lana Montezano da Silva, citada na grande maioria dos artigos sobre a temática.

A análise detalhada dos artigos selecionados permitiu verificar maior ocorrência na esfera federal, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, bem como pesquisas voltadas ao Poder Judiciário, como Justiça do Trabalho e Eleitoral, ou seja, na totalidade trata-se de órgãos federais.

Quanto aos objetivos específicos encontrados, através da análise de conteúdo dos trabalhos, esquematicamente as respostas quantos aos benefícios identificados na implementação da GPC foram as seguintes:

#### Quadro 4 - Benefícios identificados na pesquisa

<b>BENEFÍCIOS</b>
Maior produtividade
Qualidade na prestação do serviço público
Melhorias no desempenho individual e organizacional
Melhoria na alocação de pessoal
Desenvolvimento de pessoal
Maior envolvimento com o trabalho
Melhoria no clima organizacional
Alinhamento estratégico
Gestão de carreira do servidor
Motivação dos colaboradores
Aumento da capacitação e qualificação dos funcionários
Melhor comunicação interna
Aumento da valorização e profissionalismo da área de gestão de pessoas
Mapeamento de talentos internos
Agilidade nos processos
Impacto positivo na percepção da sociedade em relação às instituições públicas

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A pesquisa constatou que a GPC na administração pública traz benefícios significativos. Um dos principais é o alinhamento estratégico entre as competências individuais e as necessidades organizacionais (Montezano, Silva, 2019; Dalmau *et al.*, 2022; Montezano *et al.*, 2019b) o que gera maior produtividade e qualidade na prestação de serviços (Merlin *et al.*, 2019; Von Kriiger *et al.* 2018).

Além disso, a GPC possibilita um melhor planejamento de carreira para os colaboradores (Montezano, Silva, 2019; Montezano *et al.*, 2019b) promovendo o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e proporcionando oportunidades de crescimento (Almeida; Bianco, 2022; Dalmau *et al.*, 2022; Montezano *et al.*, 2019b). Isso também impacta positivamente a retenção de talentos, pois os funcionários sentem-se mais valorizados e motivados a permanecer na organização (Montezano, Silva, 2019; Montezano *et al.*, 2019b; Merlin *et al.*, 2019; Silva *et al.* 2021; Dalmau *et al.*, 2022).

Outro benefício é a capacidade de identificar lacunas de competências, permitindo que a organização direcione investimentos em treinamento e desenvolvimento de forma mais assertiva (Almeida; Bianco, 2022). Dessa forma, a GPC contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais adaptável e inovador, onde as competências são mobilizadas para atender aos desafios do mercado e às mudanças tecnológicas (Montezano, Silva, 2019).

Ademais, a gestão eficiente de competências contribui para a tomada de decisões em processos de seleção e realocação de servidores, garantindo que o órgão invista em

profissionais que estejam alinhados com os objetivos e valores organizacionais (Montezano, Silva, 2019; Dalmau *et al.*, 2022; Montezano *et al.*, 2019b; Merlin *et al.*, 2019).

Há aumento do envolvimento com o trabalho (Montezano *et al.*, 2019b) e melhora do clima organizacional (Montezano, Silva, 2019; Montezano *et al.*, 2019b). Há uma melhoria na comunicação interna (Montezano; Petry, 2020; Damal *et al.*, 2022), promovendo impacto positivo na percepção da sociedade em relação às instituições públicas (Merlin *et al.*, 2019).

Quanto aos desafios encontrados na implementação da GPC as respostas foram listadas esquematicamente como:

Quadro 5 - Desafios identificados na pesquisa

<b>DESAFIOS</b>
Desafios estruturais da instituição
Resistência dos servidores
Necessidade de recursos tecnológicos específicos
Desafios conceituais e metodológicos do modelo
Falta de suporte da alta administração e dos gestores
Limitações na apresentação de resultados à alta administração
Dificuldades para contratação de apoio externo
Insuficiente alocação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos
Restrições orçamentárias e de pessoal
Falta de engajamento dos servidores
Despreparo técnico dos profissionais
Problema atitudinal vinculado ao “querer fazer”
Cultura organizacional em diferentes estágios na área pública
Descontinuidade na gestão dos órgãos públicos
Resistência à mudança
Desmotivação dos servidores no cumprimento de novas normas
Ausência de autoconhecimento sobre o que “sabe” e sobre o “como faz”
Restrições no processo de comunicação da gestão por competências

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Logo, é possível concluir que a GPC na administração pública enfrenta uma série de desafios, que vão desde questões estruturais da instituição (Montezano, Silva, 2019; Silva *et al.* 2021) até resistência dos servidores à mudança (Von Kriiger *et al.*, 2018; Montezano *et al.*, 2019a; Silva *et al.* 2021; Dalmau *et al.*, 2022; Almeida; Bianco, 2022).

Além disso, dentre os desafios encontrados na literatura, a cultura organizacional em diferentes estágios na área pública (Von Kriiger *et al.*, 2018; Dalmau *et al.*, 2022; Montezano, Silva, 2019; Montezano *et al.*, 2019b; Merlin *et al.*, 2019; Silva *et al.* 2021), e a ausência de suporte da alta administração e dos gestores (Von Kriiger *et al.*, 2018; Dalmau

*et al.*, 2022; Montezano; Petry, 2020; Montezano *et al.*, 2019b; Montezano *et al.*, 2019a; Almeida; Bianco, 2022) são os desafios mais citados sobre a temática.

Diante de tantos desafios conceituais e metodológicos, a GPC na administração pública exige um esforço conjunto para superação das dificuldades e garantir o sucesso da implementação desse modelo. Nesse sentido, as ferramentas encontradas para o enfrentamento dos desafios foram apontadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Ferramentas para superação dos desafios na implantação da GPC

<b>Ferramenta de Superação</b>
Sensibilização de todo o quadro de pessoal
Envolvimento da liderança e demonstração de resultados
Criação de grupos de trabalho com representantes de todos do órgão
Equipe qualificada e que se mantenha atualizada nos conceitos
Equipe de profissionais com dedicação exclusiva ao tema
Planejamento orçamentário e investimentos em tecnologia de gestão
Promoção de uma cultura de inovação e meritocracia
Desenvolvimento de métricas e monitoramento contínuo
Formalização de políticas institucionais e programas de sucessão
Investimento em treinamentos e aperfeiçoamento dos servidores
Estratégias de comunicação interna eficazes e participativas

Fonte: elaborado pela autora

Foi identificada na pesquisa a necessidade de avaliação contínua do modelo de GPC, a importância do planejamento estratégico na definição das competências organizacionais e a necessidade de investimento em capacitação e desenvolvimento de servidores para o alinhamento com as competências requeridas (Montezano *et al.* 2019a).

Em suma, a implantação efetiva da GPC requer um esforço conjunto de todos os envolvidos, desde a alta administração até os servidores, visando o alcance de resultados organizacionais sustentáveis e o desenvolvimento contínuo das competências individuais e coletivas (Von Kriiger *et al.*, 2018).

O fato é que poucos pesquisadores se debruçam sobre a temática, no entanto os objetivos encontrados na pesquisa demonstram um caminho complexo já iniciado que requer desenvolvimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A GPC na administração pública tem se mostrado uma ferramenta essencial para a modernização da gestão de pessoas, promovendo maior alinhamento estratégico entre as competências individuais dos servidores e os objetivos institucionais. A presente pesquisa, baseada em uma revisão sistemática da literatura, evidenciou tanto os benefícios quanto os desafios relacionados à implementação desse modelo de gestão.

Os achados indicam que a GPC pode gerar impactos positivos significativos, tais como o aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos serviços públicos, desenvolvimento contínuo dos servidores e fortalecimento da meritocracia. Além disso, a valorização dos profissionais e o aprimoramento do clima organizacional demonstram que esse modelo contribui para a retenção de talentos e a motivação dos servidores públicos.

No entanto, a implementação da GPC enfrenta desafios substanciais, incluindo a resistência à mudança, limitações estruturais e orçamentárias, a necessidade de suporte da alta administração e a cultura organizacional ainda arraigada em modelos burocráticos. Esses obstáculos dificultam a adoção plena do modelo e exigem estratégias específicas para sua superação, como a sensibilização e capacitação dos servidores, investimentos em tecnologia e a promoção de uma cultura organizacional voltada para resultados.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa foi a escassez de estudos voltados para a GPC em âmbito estadual, indicando a necessidade de aprofundamento acadêmico e de políticas públicas direcionadas para a implementação eficaz desse modelo em diferentes esferas governamentais.

Diante desse cenário, conclui-se que a GPC apresenta um grande potencial para transformar a administração pública, tornando-a mais eficiente, inovadora e alinhada às necessidades da sociedade contemporânea. Para que essa transformação ocorra de maneira efetiva, é imprescindível o engajamento de gestores e servidores, o fortalecimento de políticas institucionais e o investimento contínuo em capacitação e desenvolvimento humano.

O presente estudo contribui para a compreensão dos desafios e benefícios da GPC competências, bem como traz algumas ferramentas para superação das barreiras, que reforça a importância de novas pesquisas para ampliar o conhecimento sobre sua aplicação no setor público brasileiro.

As limitações deste estudo correspondem à pequena quantidade de artigos científicos selecionados no período analisado de 7 anos, dos quais apenas nos últimos 5 anos foram encontrados ensaios sobre a temática.

Sugere-se para estudos posteriores, ampliar a revisão sistemática da literatura quanto ao período de análise e com o levantamento de dissertações e teses sobre a implantação da GPC no âmbito da administração pública.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos - Apresentação**. 2. ed. Rio de Janeiro, junho de 2023.

ALLES, M. A. **Selección por competencias**. Buenos Aires: Granica, 2006.

ALMEIDA, Leonardo Alexandrino de; BIANCO, Mônica de Fatima. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. **Gestão Universitária na América Latina**. v.15, n.2, maio de 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e84133>.

BARCELOS, R. S.; COELHO, M. C. S. A gestão de competência como vantagem para a retenção de talentos. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, 2014.

BRANDÃO, V. S. L. A dinâmica de desenvolvimento da administração pública brasileira: Evolução, coexistência conflituosa ou imbricação dialética? **Estudos de Administração e Sociedade**, 8(1), 14-28, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22409/eas.v8i1.58238>.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. de A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 4, dez. 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. Rae: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. b, p. 160-177, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8728>.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2020.

BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: **Enap**, 2019. 179 p.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, mai/ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. b, p. 53-87, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8722>

CAMÓES, M. R. de S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. Brasília. **ENAP**, 2010.

CARBONE, P.; BRANDÃO. H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, P.; BRANDÃO. H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016.

SILVA, F. M.; DE MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

DALMAU, Marcos B. L.; SILVA, Carolina Suelen da; CANTO, José Pereira do. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 9, n. 00, p. e023020, 2022. DOI: <https://doi.org/10.20396/riesup.v9i00.8666622>.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GREENHALGH, T. Papers that summarize other papers (systematic review and meta-analyses). **British Medical Journal**, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, Sep. 1997.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

MERLIN, H. A.; DE OLIVEIRA, F. F.; NETO DE JESUS, D. L. (2019). Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira/Internal selection by competencies: proposal for implementation of the process in the Brazilian labor justice system. **Revista FOCO**, vol. 12, no. 1, Jan.-Jun. 2019, pp. 132. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020.

MONTEZANO, L.; DA SILVA, N. B.; MARQUES, F. B.; ISIDRO-FILHO, A. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019a. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p21>.

MONTEZANO, L.; SILVA, B.M. Gestão por Competências na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Revista Gestão.Org**, v. 17, n. 2, p. 184- 201, 2019b. DOI: <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17n2.p184-201>.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. de. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v.13, n.34, p. 2766-2792, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government**. 9th ed. New York: Addison-Wesley, 1992. P. 405.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília: **ENAP**, 2010. ISBN 978-85-256-0069-1.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. **Anais**. Brasília, 2013.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. **Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática**. São Paulo: Martinari, 2008.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. de A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021. DOI: 10.7769/gesec.v12i2.1188. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 73, n. 3, p. 426-450. 2022.

VON KRIIGER, C. C. P.; ANDRADE, E. P. de; SILVA, A. M. da; MOURÃO, C. de O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i3.1674. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>.